



## Artículo

Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana<sup>1</sup>

Juan Guillermo Saldarriaga Ríos\*

Docente e investigador, Universidad de San Buenaventura de Medellín, Medellín, Colombia

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

## Historia del artículo:

Recibido el 5 de mayo de 2011

Aceptado el 22 de marzo de 2013

Clasificación JEL: M12

## Palabras clave:

Responsabilidad social

Gestión del conocimiento

Gestión humana

Gestión de recursos humanos

Administración del talento humano

Classification JEL: M12

## Keywords:

Social responsibility

Management of knowledge

Human management

Management of human resources

Administration of human talent

Classificação JEL: M12

## Palavras-Chave:

Responsabilidade social

Gestão do conhecimento

Gestão humana

Gestão de recursos humanos

Administração do talento humano

## RESUMEN

Este artículo aborda la responsabilidad social y la gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana, conexas e inseparables, en las organizaciones. Estas estrategias hacen posible que la organización mire hacia sí misma y reconozca los impactos que estas prácticas tienen sobre sus miembros, asumiéndolas no solo exclusivamente como actividades que le genera ganancias económicas y visibilidad en el escenario social, sino como parte integral de su forma de concebir y administrar su talento humano. El artículo es producto de 2 investigaciones que pretenden analizar las tendencias y estrategias de gestión humana utilizadas tanto en el ámbito nacional como internacional, y en las cuales se recurre a un diseño metodológico flexible en el que se aborda el objeto de estudio tanto desde la perspectiva cuantitativa como desde la cualitativa.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España. Todos los derechos reservados.

## Social responsibility and knowledge management as strategies of human management

## ABSTRACT

This article approaches social responsibility and knowledge management as connected and inseparable strategies of human management in organizations. These strategies allow the Organization look inward and recognize the impact that these practices have on their members, not seeing them exclusively as activities that produce economic gains and visibility in the social scene, but as an integral part of their way of conceiving and managing its human talent. This article is a product of two investigations that seek to analyze the trends and strategies of human management used at both the national and international levels. A flexible methodological design was used in these investigation, in which the purpose of the study is approached from a quantitative, as well as from a qualitative perspective.

© 2013 Universidad ICESI. Published by Elsevier España. All rights reserved.

## Responsabilidade social e gestão do conhecimento como estratégias de gestão humana

## RESUMO

Este artigo aborda a responsabilidade social e a gestão do conhecimento como estratégias de gestão humana, conexas e inseparáveis, nas organizações. Estas estratégias tornam possível que a organização olhe para si mesma e reconheça os impactos que estas práticas têm sobre os seus membros, assumindo-as não exclusivamente como atividades que lhe trazem ganhos econômicos e visibilidade no cenário social, e sim como parte integral da sua forma de conceber e administrar o seu talento humano. O artigo é produto de duas investigações que pretendem analisar as tendências e estratégias de gestão humana utilizadas tanto a nível nacional como internacional e nas quais se recorre a um plano metodológico flexível no qual se aborda o objeto de estudo tanto da perspectiva quantitativa como da qualitativa.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España. Todos os direitos reservados.

<sup>1</sup> Este artículo es producto de las investigaciones denominadas "Tendencias y perspectivas de la Gestión Humana a Nivel Mundial: Estado del Arte" llevada a cabo en 2007 por el Grupo LI-UNES-O, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Buenaventura, Medellín y la Asociación Colombiana de Relaciones de Trabajo, y "Tendencias y Estrategias de Gestión Humana en las Organizaciones Colombianas" llevada a cabo entre 2008 y 2010 por el Grupo LIUNES-O, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Buenaventura, Medellín, la Asociación Colombiana de Relaciones de Trabajo y la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, instituciones que financian la investigación.

## 1. Introducción

En la actualidad, el conocimiento se perfila como una fuente de poder en todos los tipos de sociedades. Si antes el capital y la tierra eran sinónimo de riqueza, hoy lo es el conocimiento, y las empresas y organizaciones no son ajenas a esta tendencia. Por ello, el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento cobran especial relevancia, no solo como fuentes de riqueza, sino como mediadores en el proceso de incremento de la productividad y la competitividad empresarial.

En este sentido, David & Muñoz (2003) sostienen que la gestión del conocimiento de la organización demanda modelos integradores que van más allá de proporcionar información a las personas, lo que quiere decir que es importante el aprendizaje y no solo la comprensión de información. Este aprendizaje debe estar directamente relacionado con los modelos tanto pedagógicos como de gestión que se acomoden a las necesidades y realidades de la organización y que idealmente se encuentren anclados al proceso de gestión humana.

Ahora bien, así como es necesario que el aprendizaje esté vinculado a la gestión humana, también se requiere incorporar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos, como parte de su estrategia de negocio y ello tiene la doble función de servir como catalizador de las demandas sociales y ayudar a realizar los procesos de gestión humana en las organizaciones. Desde esta perspectiva, Lozano (1999), Cortina (2003) y Sen (2003) describen la responsabilidad social y la responsabilidad con el entorno como fuentes de generación de valor por la gestión humana, aduciendo que, a mayor trabajo interno en estos aspectos desde el proceso de gestión humana, mayor será la responsabilidad de la empresa con sus empleados y con el entorno, produciendo mejores resultados y mayores impactos positivos en el escenario social.

Por su parte, Garzón (2006) determina que el aprendizaje organizacional es la base de la gestión del conocimiento, y este, a su vez, es la base de la generación de capital intelectual en las organizaciones colombianas perdurables. En tal sentido, esta generación y desarrollo del capital intelectual toca directamente con el saber hacer de la empresa y de sus empleados, y por ende, con las diferentes acepciones de la responsabilidad social.

En este punto se encuentran la responsabilidad social y la gestión del conocimiento como formas no solo de generar productividad y competitividad empresarial, sino como aspectos que determinan en gran medida la gestión de la organización.

En las investigaciones realizadas por Saldarriaga (2007) se constata que aunque en la mayoría de las empresas las tendencias de gestión humana utilizadas son la gestión por competencias, el *outsourcing* y los planes de carrera, el cambio organizacional, entre otras, de una u otra manera, están relacionadas íntimamente con la responsabilidad social y la gestión del conocimiento. Aunque estas no son asumidas por sí mismas como estrategias de gestión humana, se encuentran presentes en las acciones cotidianas de las empresas, en sus procesos de gestión del talento humano y, hasta cierto punto, determinan la manera en que se implementan las estrategias utilizadas. Más aún, configuran la responsabilidad social y la gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana que van tomando forma y van incidiendo de manera directa en la administración de las personas en la organización.

En este sentido, en muchas empresas se recorre el camino señalado por Aktouf (1998) cuando afirma que la Administración debe dejar de ser tan mecanicista como lo ha sido y de considerar al ser humano como una máquina, pues el ser humano por su naturaleza misma tiene siempre presente la necesidad de sentirse involucrado e implicado en lo que hace. Esto es, el ser humano es siempre un ser que necesita establecer un lazo psicológico con la actividad que desempeña, necesita ser reconocido y valorado como un ser integral y no simplemente como un engranaje más dentro del proceso de producción. Esta concepción implica la integración del aprendizaje y del

conocimiento a la organización como parte cotidiana de la administración y la aplicación del concepto de responsabilidad social hacia las personas que forman parte de la organización.

Así las cosas, según Saldarriaga (2008), la gestión humana actual se convierte en una estrategia del negocio y se encuentra apoyada no en las tendencias más reconocidas y utilizadas en el entorno, sino en la forma en que estas son aplicadas en las empresas mediante procesos reflexivos, analíticos y contextualizados a sus propias realidades y a las realidades del entorno en el que se encuentran inscritas. En este orden de ideas, la gestión humana es asumida por las empresas y organizaciones como un imperativo de responsabilidad social hacia el interior y el exterior y visionada no solo como fuente de crecimiento económico, o reconocimiento social, sino como una forma de administrar eficiente y acertadamente el personal.

En estas investigaciones se evidencia la relación mencionada por Cegarra & Rodríguez (2004) entre la gestión del conocimiento y la responsabilidad social. Estos autores ubican la gestión del conocimiento como un paso necesario para la implementación de la responsabilidad social, pues asumen que es improbable que esta se dé sin la exploración y explotación del conocimiento entre los agentes, lo que ubica la primera en el ámbito interno y la segunda en el ámbito externo de la organización.

Pero si se asume que la responsabilidad social es un proceso inherente a la actividad organizacional, tendrá igual importancia la actividad que ella genera tanto en el interior como en el exterior de la organización, y hará parte de su dinámica interna, lo que la convierte en un componente básico de la gestión humana actual. La relación planteada por Cegarra & Rodríguez (2004) no fue encontrada en las empresas estudiadas en las investigaciones que dan origen a este artículo, más bien se encontró que son muchas las tendencias de gestión humana aplicadas en las organizaciones colombianas, pero casi todas ellas sin una aparente relación con las otras.

## 2. Gestión humana

Una de las pretensiones de la gestión humana en las organizaciones es aumentar la productividad de las empresas minimizando al máximo los recursos invertidos. Pero más allá de ello, este proceso debe garantizar las mejores condiciones para que los empleados y colaboradores de la organización puedan establecer relaciones adaptativas que permitan el logro de este objetivo y se sientan gratificados al hacerlo. Es por ello que las diferentes concepciones tanto de la gerencia, la gestión y la administración son de vital importancia en el momento de determinar las estrategias que se han de implementar desde la gestión humana.

En este sentido, es importante abordar algunos de los conceptos planteados desde la Administración acerca de la gestión humana. Mintzberg (1979), con su particular pensamiento neopragmático acerca de la Administración, aporta una visión acerca de la importancia de la comunicación, que es concebida tanto en el ámbito general como en cuanto a la comunicación directa, verbal y particular en la organización, como una estrategia necesaria y de uso esencial en el momento de realizar la actividad administrativa y la gestión humana. Aquí, entonces, puede decirse que se concibe al ser humano como un ser del lenguaje, por medio del cual se inscribe en la cultura y con el que es posible instruirlo para las acciones que debe desempeñar en la organización.

Los postulados de la Administración tradicional se han centrado en el hombre-cosa, despersonalizando las relaciones de trabajo y circunscribiendo la gestión humana a lo que puede denominarse, en términos de Bédard (2003) "Gestión de personal", la cual se centra en los procesos que van desde la selección hasta la desvinculación laboral y en los cuales parece no existir ningún tipo de humanización de la organización. Según Kliksberg (1995), esto lo que hace es mirar al hombre dentro de la organización desde una óptica puramente mecanicista y lo ubica solo como un medio o una herramienta que sirve

a los fines productivos de la organización y que puede ser descartado en cualquier momento. El hombre es solo y únicamente un recurso para la producción.

Por su parte, Weber (1993), con su particular visión de la sociedad, aportó al campo administrativo postulados en los cuales el tipo puro ideal de sociedad y de organización era aquella de carácter burocrático y su principal característica era la orientación de la acción social<sup>2</sup> de los individuos y la racionalización de la organización social. Esta característica (desde la sociología comprensiva de Weber), supone unos principios, reglas y normas compartidas por todos y de obligatorio cumplimiento. Al trasladar al campo administrativo y a la gestión humana la concepción de la burocracia de Weber, se evidencia la posibilidad de implementar una estrategia de gestión que permite legitimar el control sobre los empleados, y este control, según Perrow (1991), se convierte en el fundamento de la eficiencia organizativa.

Chiavenato (2002) habla de la gestión del recurso humano en términos de las políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos, incluidos los subprocesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. En este mismo sentido, García & Casanueva (1999) se centran en la gestión de recursos humanos más que en la gestión humana y afirman que esta es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización, de forma que estos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos. Esta concepción (por demás, reduccionista) de la gestión humana es ampliamente compartida por los administradores y contribuye a centrar su atención en las personas como un recurso renovable y descartable.

En Colombia, Calderón, Álvarez & Naranjo (2006) realizan un aporte en cuanto a los retos, tendencias y perspectivas de investigación en la gestión humana y determinan que, aunque su visión sigue considerándose como reduccionista, va más allá de la instrumentalización y cosificación del ser humano. Esta forma de enfocar la gestión humana la convierte en un fenómeno complejo, en el que se conjugan, al menos 7 factores que inciden en su concepción, filosofía y prácticas, ellos son: características socio-político-económicas del momento histórico, concepción dominante sobre el ser humano, formas de organización del trabajo, concepción del trabajo, relaciones laborales, mercado laboral y las teorías de gestión dominantes. Esta concepción aporta un espectro amplio de lo que es la gestión humana y de los aspectos que deben tenerse en cuenta en el momento de realizarla.

Desde esta misma perspectiva, Marín (2006) rescata la necesidad de realizar una gestión humana conducente a la atenuación de la naturaleza instrumental que a lo largo de los años ha acompañado a la Administración y que comprenda al hombre desde una visión multiforme y compleja. La intención es que se reconozca al sujeto humano dentro de la organización y la gestión humana no sea entonces la aplicación de contenidos vacíos de sentido y significado, sino una real comprensión del papel del ser humano en la organización.

Estas y otras concepciones de la gestión humana y del ser humano en la organización determinan las tendencias, perspectivas y acciones que se implementan cotidianamente en todas las empresas para realizar la administración efectiva y eficiente del personal en las organizaciones. Puede plantearse de manera hipotética que son estas concepciones de gestión humana las que hasta ahora no han permitido que la responsabilidad social y la gestión del conocimiento se

configuren como estrategias claras de gestión del talento humano, pues estas son entendidas no en el interior de la organización, sino como un anexo a las funciones que ella debe cumplir en el medio social en el que se encuentra inmersa.

### 3. Responsabilidad social, gestión del conocimiento y gestión humana

Tradicionalmente, la responsabilidad social ha sido un concepto aplicado a las obligaciones y compromisos legales y éticos que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones produce en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos, es decir, a aspectos relacionados con la incidencia de los procesos y productos de la empresa en el escenario social. En esta concepción no se tiene muy en cuenta el aspecto interno de la responsabilidad social en la organización ni su impacto en los procesos de gestión humana.

La gestión del conocimiento, conceptualmente está más relacionada con la gestión humana por cuanto interviene de forma directa en los procesos de aprendizaje organizacional, ha estado centrada en la generación y mantenimiento del conocimiento, así como en su valoración y determinación de lo que este representa en términos económicos para la organización.

En las actuales tendencias de gestión humana, la responsabilidad social y la gestión del conocimiento se perfilan como estrategias posibilitadoras del desarrollo humano. Esto se evidencia en los postulados de Majluf & Chomali (2007), quienes presentan la dimensión ética de la actividad empresarial no solo como una oportunidad de mejores expectativas económicas, sino también como promotora de una sociedad más justa, a través del respeto de la dignidad de las personas en un contexto de apoyo familiar, y le conceden a la responsabilidad social en el interior de las organizaciones un papel protagónico en este sentido.

En lo que hace referencia a la responsabilidad social, Mercado & García (2007) realizaron una investigación en el Valle de Toluca (México) y para ello se valieron de 4 componentes: ética empresarial, calidad de vida en el trabajo, preservación del medio ambiente y vinculación de la empresa con la sociedad. En las primeras 2 categorías de análisis se puede encontrar una relación con la utilización de la responsabilidad social como estrategia de gestión humana, pues se relacionan directamente con el ambiente laboral, el sentido de pertenencia, la motivación y demás factores trabajados desde la gestión humana.

Estas autoras concluyen que, aunque en la literatura se afirma que las empresas son cada vez más conscientes de que no es posible separar la operación corporativa de su responsabilidad social, parece que los resultados obtenidos en esta investigación reflejan el poco interés en la responsabilidad social empresarial. En general, hay ausencia en cuanto a una cultura de responsabilidad social, pues si bien es cierto que hay políticas que requieren ser apoyadas financieramente (la administración del impacto ambiental y las vinculadas con el respeto al trabajador, sobre todo), también existen otras (autorregulación de la conducta, relaciones transparentes con la sociedad, diálogo y participación y liderazgo social) en donde lo que se precisa es voluntad directiva para mejorarlas. Estas son las acciones y políticas vinculadas directamente con la responsabilidad social como estrategia de gestión humana.

Estos componentes internos de la responsabilidad social que la ubican como una estrategia de gestión humana son abordados por Cegarra & Rodrigo (2003), cuando afirman que es necesario que las empresas gestionen su conocimiento y reconozca como elementos constitutivos de la responsabilidad social la dirección de los recursos humanos, la salud y seguridad en el trabajo y las adaptaciones a los cambios que impliquen una reducción o reestructuración de la empresa; sostienen que en la medida en que la organización tenga la capacidad de interiorizar y adaptar a la propia operativa del ne-

<sup>2</sup> Cuando se habla de "acción social" en el sentido weberiano, se está haciendo referencia a "una conducta humana, franca o no, a la que el individuo actuante le atribuye un sentido subjetivo" (Timasheff, 1961, p. 220), es decir, es una conducta que implica sentido e intencionalidad para el actor mismo y que al ser objetivada en las relaciones sociales adquiere sentido y significación para los otros. Una ampliación de este concepto puede ser consultada en Timasheff, N. (1961).

gocio el conocimiento social objetivo, lo estará transformando en conocimiento colectivo. Ello solo puede hacerse mediante la gestión humana y la responsabilidad social como estrategia en esta área, lo que hace que la empresa mire hacia sí misma y determine criterios de responsabilidad con sus miembros en el sentido de salud, seguridad y demás aspectos abordados por los procesos de gestión humana.

Así, la responsabilidad social se centra en el sujeto, se enmarca en el respeto y dignificación de las condiciones laborales, en la valoración de las personas y en la potenciación del talento humano, lo que se ve revertido en el incremento de la motivación, el sentido de pertenencia y en la productividad y competitividad de la organización. Estos y otros aspectos hacen parte del bienestar laboral que la empresa debe brindar a sus miembros y que es uno de los vectores de la responsabilidad social.

Barley & Kunda (1992) muestran que las prácticas alrededor del bienestar laboral, inicialmente se centraron en programas sociales tendientes a la mejora de las condiciones mentales y morales del trabajador; posteriormente, en proyectos orientados a la modificación de las condiciones de trabajo, o al ofrecimiento de prestaciones especiales que complementarían los ingresos del trabajador; después, al logro de estrategias para el incremento de la lealtad, la motivación y, por último, a la búsqueda de condiciones que mejoraran de manera integral la calidad de la vida laboral. Esto implica un compromiso de parte de la empresa con sus miembros (independientemente de que a través de ellos se desee lograr mayor rendimiento y productividad) y a medida que el concepto de bienestar laboral evoluciona y la empresa adquiere mayores compromisos con sus trabajadores, la responsabilidad social se convierte no solo en un imperativo, sino en una posición ética que permea la gestión humana.

La responsabilidad social como estrategia de gestión humana determina acciones en la organización que se relacionan directamente con el sujeto humano, las cuales dejan de lado las afirmaciones de Braverman (1980), que resalta que la transformación de la humanidad trabajadora en instrumento de producción al servicio del capital ha sido un proceso incesante y sin fin. Dicho proceso, según el autor, viola las condiciones humanas del trabajo dado que los obreros son utilizados en formas inhumanas y no importa cuán agonizantes o disminuidas estén sus facultades críticas y conceptuales, pues siempre serán vistas como una amenaza para el capital. La responsabilidad social actúa aquí de manera singular y es que una posición responsable socialmente por parte de la empresa no recurre a la utilización del hombre como una máquina, donde la acción organizacional busca la dignificación del trabajador, posibilita el desarrollo de sus facultades y su conocimiento y ofrece todas las herramientas necesarias para que se dé el bienestar laboral.

La responsabilidad social desde el ámbito de la gestión humana es un eje transversal en la implementación de cualquier tendencia, pues el concepto mismo de responsabilidad social involucra a las personas, tanto en sus acciones en procura de la producción, como de su vida en la organización. Según el Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial CCRE (2004), la responsabilidad social es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (*stakeholders* o grupos de interés). De esta forma, las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realizan se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno.

Es en este punto, donde la responsabilidad social se evidencia como una estrategia de gestión humana, dado que no solo deben tenerse en cuenta sus impactos sobre los miembros de la organización, sino que se deben establecer con claridad las expectativas que se tienen acerca de los cambios y los objetivos que en el ámbito de administración del talento humano se esperan con su implementación. En

este orden de ideas, la empresa debe preguntarse, entre otras cosas: ¿la empresa satisface las necesidades de sus empleados?, ¿cuánto destina la empresa en incentivos para sus empleados (formación, horario laboral flexible, reconocimiento de bonificaciones, carrera, ascenso, etc.)?, ¿tiene la empresa un código de ética escrito? (CCRE, 2005a). Estas y otras preguntas forman parte integral de lo que es la gestión humana e implican que al momento de implementar la responsabilidad social empresarial no solo es necesario mirar el entorno social de la organización, sino su interior.

Lucía, Aguado & Muñoz (2003) plantearon la investigación llamada el “Largo camino hacia la gestión del conocimiento” y dieron importancia relevante a la capacidad de adaptación al cambio como característica primordial para la supervivencia de las organizaciones, teniendo el conocimiento como elemento clave. Adicionalmente, plantearon que la gestión del conocimiento de la organización demanda modelos integradores que van más allá de proporcionar información a las personas; para esto propusieron un ciclo de gestión de conocimiento que se inició con el diagnóstico y finalizó con la creación del modelo de gestión ajustado a las necesidades y recursos de la compañía. La retroalimentación sobre los resultados cierra el ciclo del conocimiento, y todo este proceso se ancla directamente al proceso de gestión humana de la organización.

Garzón (2006) realizó una investigación sobre “Aproximaciones a la gestión del conocimiento en empresas colombianas” en la Universidad del Rosario (Bogotá), cuyo objetivo general planteaba identificar factores que determinarían que el aprendizaje organizacional es la base de la gestión del conocimiento, y este a su vez es la base de la generación de capital intelectual en las organizaciones colombianas perdurables. En este marco de ideas formuló un modelo con base en el manejo de herramientas teóricas y metodológicas que permitan el contraste, la retroalimentación, la reconstrucción y la construcción de modelos referenciales, factibles por sí mismos de ser aplicados en la solución innovadora de problemas concretos en las organizaciones. Este modelo, por sí mismo no garantiza la perdurabilidad de las empresas, pero sí da cuenta de la necesidad de que en la organización se implemente un proceso ordenado, coherente y lógico de aprendizaje, que no puede estar aislado de la gestión humana como proceso integrador e integral en la organización.

Pinto (2007) realizó un estudio de investigación llamado “Sistemas de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento, realizadas por las pequeñas empresas del Urola medio en España”. De los resultados de esta investigación se puede deducir que en realidad las empresas no están haciendo gestión del conocimiento, por cuanto no tienen claridad conceptual y menos claridad metodológica para la implementación de este proceso. En Colombia sucede más o menos lo mismo, pues las empresas participantes en las investigaciones que dan origen a este artículo no poseen un modelo o sistema de gestión del conocimiento riguroso y sistemático y, definitivamente en la mayoría de ellas, la implementación de esta estrategia no está anclada ni en el área ni en el proceso de gestión humana.

Dado lo anterior, tanto la responsabilidad social como la gestión del conocimiento se convierten en estrategias de gestión humana, que inmersas en un proceso de gestión humano coherente con la filosofía y cultura organizacionales, puede contribuir a operar grandes cambios que se ven reflejados tanto en el interior de la organización como en sus relaciones con los agentes externos.

Independientemente de cómo se apliquen e implementen, aisladas o no del proceso de gestión humana, por sí mismas forman parte de él. Es deber de las empresas y organizaciones articularlas entre sí y con las demás tendencias de gestión humana, reconociendo que dicha articulación contribuye al logro de las metas esperadas y puede beneficiar de manera significativa aspectos internos y externos tales como el incremento en la motivación, el sentido de pertenencia, la eficiencia, la eficacia y por ende, la productividad y la competitividad.



#### 4. Resultados

Las investigaciones que dan origen a este artículo se enmarcan de la siguiente manera: la primera: "Tendencias y perspectivas de la gestión humana a nivel mundial: Estado del Arte", llevada a cabo entre 2007 y 2008. Es una investigación cualitativa y de carácter documental que arroja como resultado una serie de tendencias de gestión humana que actualmente se vienen dando en el ámbito mundial y en las que al menos en el plano conceptual también se trabajan en Colombia. Estas tendencias son: cambio organizacional, desarrollo humano, gestión del conocimiento, gestión por competencias, tercerización (*outsourcing*), plan de carrera, plan de sucesión, gerencia por procesos, cultura organizacional, *marketing* relacional y gestión internacional del talento humano.

Para el análisis de los datos obtenidos en esta investigación, se recurrió a la categorización descriptiva de la información y se realizó una interpretación con base en el enfoque hermenéutico, lo que permitió no solo detectar las tendencias de gestión humana más utilizadas en el ámbito mundial, sino comprender el fenómeno en su dinámica y especificidad.

La segunda investigación: "Tendencias y estrategias de gestión humana en las organizaciones colombianas", llevada a cabo entre 2009 y 2011, es de carácter mixto, recurriendo tanto a la lógica cuantitativa como a la cualitativa para el abordaje del objeto de estudio. En esta investigación se trabajó con 211 empresas, y en un diagnóstico preliminar se llega a la conclusión de que las estrategias utilizadas por ellas son las siguientes: gestión del conocimiento, gestión por competencias, cambio organizacional, desarrollo humano, tercerización (*outsourcing*), plan de carrera, plan de sucesión, gerencia por procesos, cultura organizacional, *marketing* relacional, gestión internacional del talento humano, responsabilidad social y construcción de nuevo contrato psicológico.

Para la obtención de la información desde la óptica cuantitativa, se realizó la aplicación de una encuesta a las empresas objeto de estudio, en la cual se identificaron y caracterizaron las estrategias de gestión humana utilizadas, y para el análisis de la información obtenida se recurrió a la estadística descriptiva en procura de cuantificar y caracterizar las estrategias de gestión humana más utilizadas por las organizaciones colombianas. Desde la óptica cualitativa, la información se obtuvo mediante entrevistas a profundidad y la realización de grupos focales. La información obtenida se trató mediante una categorización descriptiva y una interpretación basada en el método hermenéutico.

Ambas investigaciones fueron realizadas por Saldarriaga (2008) y de ellas se extraen los datos acerca de las tendencias y estrategias de gestión más utilizadas en la actualidad en el ámbito nacional e internacional. Para los propósitos de este artículo se extractan los datos de carácter cuantitativo de la segunda investigación. En ella, de la muestra de empresas con las que se trabajó, se analizaron las estrategias de gestión humana que implementan, para lo que se utilizó la estadística descriptiva, y para efectos del presente análisis se tomaron solo la responsabilidad social y la gestión del conocimiento y se estableció entre ellas una relación que las articula en el proceso de gestión humana, pues dicha articulación es uno de los resultados de dicha investigación.

Según estos resultados, la gestión del conocimiento es una de las más utilizadas en cuanto a estrategia de gestión organizacional, pero no como estrategia de gestión humana. Por su parte, la responsabilidad social es una de las menos utilizadas por las empresas como tendencia o estrategia de gestión humana, pero es una de las más utilizadas como enlace de la organización con el medio social y como promotora del incremento del *good will* y de la competitividad. En la figura 1 puede observarse la distribución porcentual de las estrategias de gestión humana utilizadas por las empresas abordadas.

Todas estas tendencias vienen siendo utilizadas por las empresas, pero pareciera que este uso se realizara de forma aislada, es decir, sin

que en su aplicación hubiese una relación establecida intencionalmente por las empresas. Es así como, por ejemplo, en algunas de las empresas con las que se trabajó se utilizan simultáneamente algunas de ellas, pero sin tener intersecciones o puntos de contacto que den cuenta de un trabajo sistemático y de la necesidad fundamental de que obedezcan a un concepto claro de gestión humana.

En lo que hace referencia a la gestión del conocimiento y la responsabilidad social, se pudo constatar que se implementan de manera aislada la una de la otra y ambas sin relación directa con la estrategia de gestión humana de la organización.

Para Serralde (1999), estas y otras tendencias, más que acciones puntuales, deben obedecer a procesos integrados de gestión humana que visionen la organización desde un punto de vista holístico. En este sentido, la gestión humana cobra un papel estratégico en la organización y trasciende las actividades que pretenden "manejar el personal", dando origen a procesos de cambio organizacional en el que las personas son el eje fundamental. Según Jaramillo (2001), el trabajador es el constructor fundamental del conocimiento y eje de la flexibilidad organizacional y por tanto, sus aportes se pueden computar en la rentabilización del ciclo operacional de la empresa, pero en términos del incremento de valor de la empresa. Para este cometido, se deben entender los procesos subyacentes al sistema de gestión humana y lograr que la empresa sea un sistema orgánico de aprendizaje.

En este sentido, tanto la gestión del conocimiento como la gestión por competencias cobran especial relevancia en la administración del talento humano y en todo el proceso de gestión humana en sí, y contribuyen de manera directa y radical a incrementar la competitividad y la productividad organizacional.

En este contexto, la responsabilidad social debe entonces convertirse en parte integral de la estrategia del negocio, pero no solo con el fin de obtener reconocimiento y representatividad social, sino con la intención de que esta sea una forma de vivenciar la organización y de gestionar el talento humano. En la figura 2 puede observarse que hasta ahora, la responsabilidad social es asumida por la empresa en el primer sentido, es decir, en potencializadora de obtención de beneficios de imagen, apropiación social e incremento de la competitividad.

En lo que hace referencia a la responsabilidad social como una estrategia relacionada con la gestión humana, en cuanto a la mejora del clima y la cultura organizacional, incremento del sentido de pertenencia y la motivación, los resultados esperados son pocos. Ello no radica en el hecho de que la responsabilidad social no posibilite alcanzar estas metas, sino en la ausencia de políticas claras que la asuman como una estrategia de gestión humana.

Por su parte, con la gestión del conocimiento se apunta en el mismo sentido, es decir, lo que más se espera de su implementación es el incremento en la competitividad y la productividad, pero teniendo en cuenta algunos aspectos que se relacionan con el acontecer interno de la organización, como el incremento en el sentido de pertenencia, en la motivación y la introyección de la cultura organizacional. En

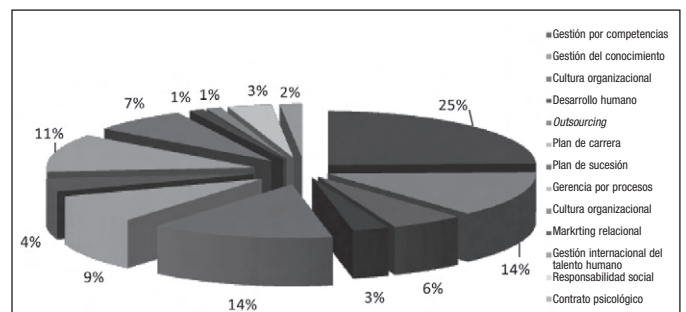
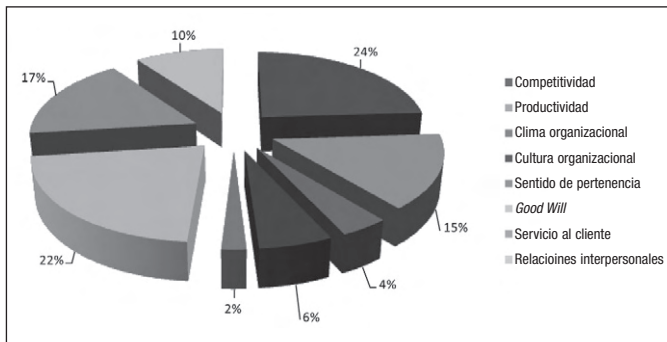


Figura 1. Estrategias de gestión humana utilizadas por las empresas.  
Fuente: elaboración propia.



**Figura 2.** Resultados esperados por la implementación de la responsabilidad social.  
Fuente: elaboración propia.

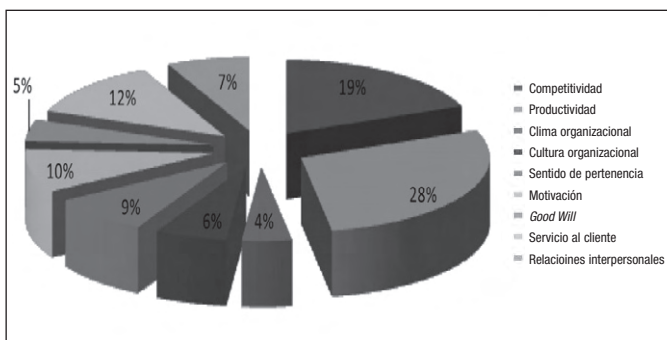
la figura 3 pueden observarse los aspectos que más se esperan con la implementación de la gestión del conocimiento.

Según CCRE (2005b), la responsabilidad social es un enfoque de negocio que integra un marco de respeto y compromiso con los valores éticos, las personas, las comunidades y el medioambiente para contribuir con el desarrollo económico sostenible.

Por su parte, para Nonaka & Takeuchi (1995), la gestión del conocimiento es la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas. Esta, para ellos, es la esencia de la dirección, y en sus estudios en compañías japonesas lo han puesto a prueba, comprobando los postulados que proponen en su proceso de creación del conocimiento.

De estas afirmaciones se puede deducir que el crecimiento económico, el incremento de la productividad y la competitividad son algunos de los resultados que se pueden conseguir mediante la responsabilidad social y la gestión del conocimiento, pero para llegar a ellos es necesario pasar por el factor humano de la organización, razón por la cual, adoptarlas como estrategias de gestión humana, además de lograr estos resultados puede incrementar los niveles de satisfacción y motivación de los empleados, entre otros.

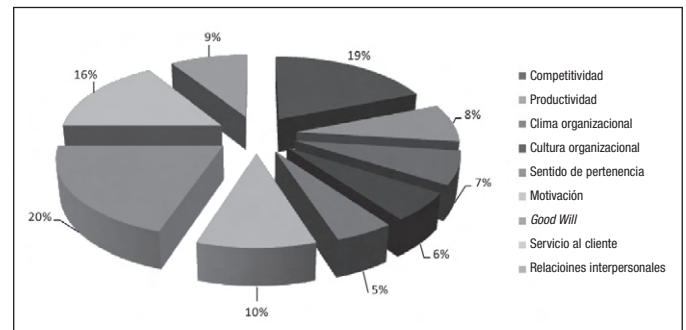
La implementación de la responsabilidad social en estas empresas ha estado guiada por la concepción de Cervera (2007) y Fernández & Merino (2005), quienes consideran que los esfuerzos que hagan las empresas en torno a su responsabilidad social serán recompensados por los consumidores por medio de una mayor visibilidad, imagen y reputación. Este mismo sentido es compartido por Alvarado & Schlesinger (2008), quienes estudian los resultados de la aplicación de la responsabilidad social en la percepción de los consumidores y concluyen que es necesario motivar a las empresas a implementarla para fortalecer los vínculos con sus consumidores y que estos lleguen a un mejor estado de identificación con la organización. Los autores plantean que conforme aumente la proporción de consumidores positivamente identificados con la empresa,



**Figura 3.** Resultados esperados por la implementación de gestión del conocimiento.  
Fuente: elaboración propia.

cabe esperar que su actividad comercial y sus cifras de ventas sean menos sensibles a cambios en el entorno y a las actividades de *marketing* de la competencia.

Estas concepciones de la responsabilidad social son las que parecen guiar su implementación en las empresas colombianas, en las cuales la visión de esta como una estrategia de gestión humana no ha sido contemplada. Sin embargo, cuando se contrastan los resultados esperados con la implementación de la responsabilidad social y los resultados obtenidos, se puede ver una diferencia, ya que dichos re-



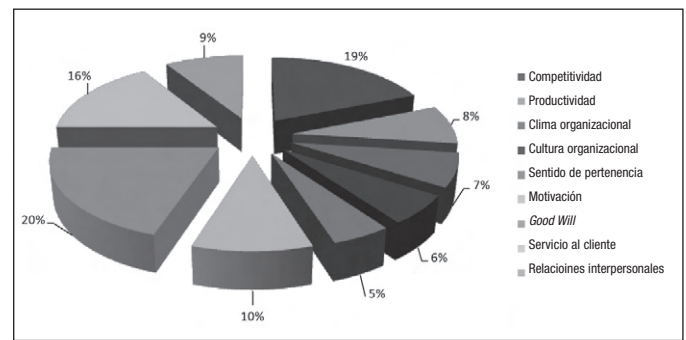
**Figura 4.** Resultados obtenidos con la implementación de la responsabilidad social.  
Fuente: elaboración propia.

sultados apoyan la concepción de que la responsabilidad social está directamente vinculada con los procesos de gestión humana y que puede ser asumida como una estrategia en este sentido y en consonancia con los objetivos estratégicos del negocio; esto puede ser observado en la figura 4.

En lo que hace referencia a la gestión del conocimiento, las concepciones que guían su implementación parecen no tener la misma claridad que las que sustentan la aplicación de la responsabilidad social, toda vez que, aunque se sabe de la importancia del conocimiento como fuente de poder y de competitividad, no se tiene certeza de las mejores formas de implementación de la gestión del conocimiento en el interior de la organización ni de los modelos más adecuados para hacerlo. No obstante, en lo que sí existe claridad es en los beneficios que aporta, mas no en lo que finalmente se obtiene con su puesta en marcha. En la figura 5 pueden observarse esos resultados.

Estos resultados demuestran que la responsabilidad social y la gestión del conocimiento tienen efectos no solo en el incremento de la productividad y la competitividad organizacional o en el buen nombre de la empresa, sino también en el sentido de pertenencia, el mantenimiento de un buen clima organizacional y fortalecimiento de la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales e incluso en el servicio al cliente.

Los resultados obtenidos entonces, dan cuenta de que la responsabilidad social y la gestión del conocimiento no son consideradas



**Figura 5.** Resultados obtenidos con la implementación de la gestión del conocimiento.  
Fuente: elaboración propia.

por las empresas colombianas como estrategias de gestión humana; sin embargo, el hecho de que ello no suceda no quiere decir que no lo sean. Se privilegian otras estrategias que parecieran tener mayor relación con el ser humano en el interior de la organización, tales como la gestión por competencias. Así, los empresarios y gerentes no han interiorizado aún que los conceptos de responsabilidad social y gestión del conocimiento pueden y deben ser aplicados a la dinámica interna de la organización.

De otro lado, estos resultados también dan cuenta de que desde la empresa se piensa que la responsabilidad social es un instrumento eficaz para posicionar su nombre en el escenario social, para incrementar su visibilidad, así como la productividad y la competitividad, más no para lograr procesos de cambio internos y para insertarse en la estrategia de gestión humana. De igual forma, la gestión del conocimiento se asume como un proceso de transmisión de información y capacitación que pretende impactar en la competitividad empresarial. Aun así, y sin tener una clara intencionalidad que al implementar estas 2 estrategias se impacte la gestión humana, los resultados obtenidos dejan ver que este impacto existe, pues una vez se integran en la organización y se introyectan como una vivencia cotidiana, los niveles de satisfacción y motivación de los empleados mejoran, el sentido de pertenencia se arraiga y la cultura y el clima organizacional son adecuados. En esencia, cuando los miembros de la organización se sienten valorados, respetados y tomados en cuenta, sus relaciones personales y laborales son más adaptativas.

## 5. Conclusiones

Con base en las investigaciones realizadas y en los análisis en cuanto a la utilización responsabilidad social y la gestión del conocimiento en las organizaciones, puede afirmarse que ambas tendencias son ampliamente utilizadas por las empresas objeto de estudio en sus procesos de administración y gestión, pero en muchas de ellas no se encuentran articuladas en la estrategia de gestión humana.

Lo anterior se evidencia en la investigación llevada a cabo por Calderón, Álvarez & Naranjo (2011), en la que se concluye que en las empresas colombianas aún existe una visión reduccionista del papel de la responsabilidad social en el proceso de gestión humana y aunque es ampliamente utilizada no es considerada hoy una actividad que tenga importancia en dicho proceso. En las investigaciones que dan origen a este artículo se encuentra esa misma situación, tanto para la responsabilidad social empresarial como para la gestión del conocimiento.

El uso e implementación en las empresas colombianas de las actuales tendencias de gestión humana, entre ellas, la responsabilidad social y la gestión del conocimiento, evidencia un creciente interés por encontrar alternativas que les permitan ser más productivas y competitivas, valiéndose de estrategias que cada vez son más utilizadas en el ámbito internacional. Lo que resulta interesante es que dichas tendencias y estrategias en el contexto nacional parecen no responder a un direccionamiento estratégico del proceso de gestión humana, alineado a la estrategia del negocio, sino a acciones de carácter puntual de las que se esperan beneficios rápidos y no relacionados con el desarrollo de las personas de la organización.

El aspecto más relevante encontrado en esta investigación es que la responsabilidad social y la gestión del conocimiento no son consideradas en las empresas estudiadas como estrategias de gestión humana, sino como estrategias de gestión administrativa. Por esa razón, su implementación no depende o se regula desde las áreas de gestión humana, sino desde la alta gerencia u otras dependencias, lo que se traduce en una desconexión de las estrategias, su implementación, los objetivos esperados, los resultados obtenidos y la estrategia general de gestión humana.

Aun con lo anterior, estas 2 estrategias vienen siendo aplicadas de manera exitosa en las empresas con las que se trabajó. Dicho éxito radica no solo en los resultados que se han obtenido de ellas en cuan-

to a la gestión administrativa, sino en los impactos que han generado en los procesos asociados a la gestión humana, generando cambios en los comportamientos y actitudes de los miembros de la empresa.

En el trabajo realizado se reconoce la limitación del abordaje, pues los hallazgos obtenidos son solamente representativos de las empresas estudiadas y no posibilitan la generalización a todas las empresas colombianas. De otro lado, se trabajó con 211 empresas, muchas de las cuales pertenecen a la Asociación Colombiana de Relaciones de Trabajo, lo que implica de antemano una concepción en la que las tendencias y estrategias implementadas deben estar articuladas en los procesos de gestión humana. Aun así, en la realidad de muchas de ellas no se evidencia esta articulación, encontrando entonces una contradicción. Por ello, surge la necesidad de realizar nuevos trabajos que involucren no solo un mayor número de empresas, sino en los que se aborde el fenómeno también desde la perspectiva subjetiva de los empleados y de los impactos de la implementación de las estrategias, lo que contribuirá de manera significativa a la comprensión del fenómeno de la gestión humana como objeto de estudio.

Dados los resultados evidenciables que se pueden obtener con la implementación de la responsabilidad social y la gestión del conocimiento como estrategias articuladas en el proceso de gestión humana, es importante que las empresas reflexionen acerca de ello y generen los mecanismos para potenciar dichos resultados y para generar procesos sinérgicos y de cohesión entre las estrategias implementadas y el proceso de gestión humana. De igual manera, es importante que futuras investigaciones aborden esta temática, que es de vital importancia para la administración moderna, pues puede proveer fundamentos teóricos que ayuden en el proceso de evolución de la gestión humana en el contexto nacional e internacional.

## Bibliografía

- Aktouf, O. (1998) *La administración: entre tradición y renovación*. Cali: Universidad del Valle.
- Alvarado, A. & Schlesinger, M. (2008). Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el Modelo de Carroll. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 37-59.
- Barley, S. & Kunda, G. (1992). Estructura y diseño Vs. lealtad y sentimiento: oleadas de ideologías racionales y normativas de control en el discurso gerencial. *Tecnología administrativa*, 9(20), 135-192.
- Bedard, R. (2003) Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: el rombo y la cuatro dimensiones filosóficas. *Revista Administer*, 3, 68-88.
- Braverman, H. (1980). *Trabajo y capital monopolista: la degradación del trabajo en el siglo xx* (3.ª ed.). México, D.F: Editorial Nuestro Tiempo.
- Calderón, G., Álvarez, C. & Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.
- Calderón, G., Álvarez, C. & Naranjo, J. (2011). Papel de la gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 163-188.
- CCRE, (2004). ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado el 6 de enero de 2009, de <http://www.ccre.org.co/cgi-bin/showproduct.asp?ISBN=Dic05>
- CCRE, (2005a). *Indicadores de responsabilidad social: medio pero no fin*. Recuperado el 6 de enero de 2009, de <http://www.ccre.org.co/cgi-bin/showproduct.asp?ISBN=Dic05>
- CCRE, (2005b). *Responsabilidad Social Empresarial como eje fundamental del desarrollo y competitividad*. Recuperado el 6 de enero de 2009, de <http://www.ccre.org.co/cgi-bin/showproduct.asp?ISBN=Dic05>
- Cegarra, J. & Rodríguez, J. (2004). Prácticas de gestión social y componentes de la responsabilidad social corporativa. *Cuadernos de Administración*, 17(28), 53-70
- Cegarra, J. & Rodrigo, B. (2003). Clasificación dinámica de la empresa con el entorno. *Cuadernos de Economía Murciana*, 15, 35-45.
- Cervera, A. (2007). Responsabilidad social de la empresa. Aportaciones desde la disciplina del marketing. En P. Giménez, C. de la Calle & L. Climent (Eds.), *Persona y sociedad. Las dos caras del compromiso* (pp. 131-139). Madrid, España: Universidad Francisco de Vitoria y Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo Santander.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw- Hill
- Cortina, A. (2003). *Construir Confianza*. Madrid: Trotta.
- David, A. & Muñoz, M. (2003). El largo camino hacia la gestión del conocimiento. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 19(2), 199-214
- Fernández, D. & Merino, A. (2005). ¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores. *Universia Business Review*, 7, 38-53.
- García, J. & Casanueva, C. (1999). *La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano. Pasos para equilibrar sus funciones en el logro del aprendizaje organizacional*. México D.F.: Thomson.

- Garzón, M. (2006). Aproximaciones a la gestión del conocimiento en las empresas colombianas. *Revista universidad & empresa*, 5(10), 232-256.
- Jaramillo, J. (2001). Los componentes del sistema de gestión humana. En *Memorias 7.º Simposio ASCORT. Gestión humana: más allá de las organizaciones*. Medellín.
- Kliskberg, B. (1995). *El pensamiento organizativo: de los dogmas al nuevo paradigma gerencial*. Buenos Aires: Editorial Tesis.
- Lozano, J. (1999). *Ética y Empresa*. Bogotá: Trotta.
- Lucía, B., Aguado, D. & Muñoz, M. (2003). El largo camino hacia la gestión del conocimiento. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 19(2), 199-214.
- Majluf, N. & Chomali, F. (2007). *Ética y Responsabilidad Social en la Empresa*. Santiago de Chile: El Mercurio-Aguilar.
- Marín, D. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 135-156.
- Mercado, P. & García, P. (2007). La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México). Un estudio exploratorio. *Estudios Gerenciales*, 23(102), 119-135.
- Mintzberg, H. (1979). *La estructura de las organizaciones*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Nonaka & Takeuchi. (1995). *Proceso de creación del conocimiento*. Nueva York: Oxford University Press.
- Perrow, C. (1991). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Pinto, J. (2007). Sistema de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento, realizadas por las pequeñas empresas del Urola medio. *Estudios Gerenciales*, 23(105), 13-38.
- Saldarriaga, J. (2007). La Gestión Humana a Nivel Mundial: Tendencias y Perspectivas. *Mercatura*, 2(1), 61-76.
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159.
- Sen, A. (2003). *Desarrollo y Libertad*. Bogotá: Editorial Planeta.
- Serralde, A. (1999). La contribución de recursos humanos al cambio organizacional. En ASCORT (Org.), *El rol estratégico del sistema de gestión humana*, 6.º Simposio ASCORT, Medellín, Colombia.
- Timasheff, N. (1961). *La Teoría Sociológica*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Weber, M. (1993). *Economía y Sociedad*. México, D.F. Fondo de Cultura Económica.